

## LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL À L'ÈRE DE LA PANDÉMIE

Isabelle Cantin, CRHA

6 avril 2020

### Introduction

L'impact du télétravail sur notre quotidien et sur nos relations humaines est énorme, inquiétant et stressant, surtout pour ceux qui n'avaient pas l'habitude de travailler de la maison. Les contraintes de productivité et de discipline sont exacerbées par de multiples préoccupations <sup>[1]</sup>.

L'objectif de cet article est de faire un bref rappel sur les règles applicables et de mettre en évidence quelques-uns des nouveaux enjeux dans le contexte du harcèlement psychologique au travail, à distance. Comment les travailleurs à domicile doivent-ils se comporter et comment les gestionnaires peuvent-ils adéquatement gérer leurs activités, étant évident que pour certains, la patience peut ne pas être au rendez-vous. Quelles approches devrait-on privilégier?

### Règles applicables

D'entrée de jeu, mentionnons que la majorité des politiques applicables en matière de harcèlement psychologique en milieu de travail précise qu'elles s'appliquent, peu importe le lieu physique où les personnes visées exercent leurs tâches, incluant tout autre endroit où elles sont appelées à aller dans le cadre de leurs fonctions.

Certaines politiques ont défini le concept de « *milieu de travail* ». Par exemple, il est écrit que « *la politique s'applique sur les lieux de travail (incluant les aires communes) ou en dehors du milieu habituel de travail, ainsi que pendant et à l'extérieur des heures normales de travail, par exemple lors de voyages d'affaires, conférences, visioconférences, réunions, activités sociales lorsque ces activités sont reliées au travail* ».

On peut ainsi constater que les politiques concernant le harcèlement psychologique au travail s'appliquent à la maison en cas de télétravail. Si par hasard une politique est muette sur cette question, on peut tenir pour acquis que telle sera la règle, étant bien admis que le « *milieu de travail* » peut avoir une portée élargie comme c'est le

cas durant une pandémie alors que de nombreux travailleurs sont appelés à travailler de la maison, lorsque possible, et à rester à la maison, à moins de raisons essentielles (épicerie, pharmacie, etc.).

Que retenir de ceci? Les règles en matière de harcèlement psychologique au travail de même que la législation en vigueur continuent à s'appliquer. D'un côté, les employés qui travaillent de la maison doivent les respecter et pouvoir compter sur la protection offerte tandis que de l'autre, les employeurs doivent les faire respecter et doivent en permettre l'application. Ainsi, s'il se passe quelque chose contraire à la politique, les employés doivent comprendre qu'ils demeurent assujettis avec tout ce que cela comporte. Par exemple, un employé peut faire une plainte de harcèlement psychologique et il est en droit de s'attendre à ce que sa plainte soit traitée.

Compte tenu du contexte particulier, les gestionnaires qui recevront de telles plaintes, formulées en vertu d'une politique interne, doivent être vigilants, voire créatifs. Une entrevue préliminaire avec la personne plaignante pourrait par exemple avoir lieu en visioconférence, permettant ainsi au gestionnaire d'avoir une meilleure idée de la problématique et de décider de l'approche à prendre. Il s'agira ensuite de suivre les étapes décrites dans la politique. Ainsi, et à titre d'exemple, il pourrait en premier lieu être de mise de procéder à une analyse de recevabilité pour vérifier si effectivement, en admettant la véracité de ce qui est allégué, la situation en est une de harcèlement psychologique et si la plainte rencontre les autres critères d'éligibilité (assujettissement et délai).

Selon le résultat de cette démarche, il pourrait y avoir une offre de médiation en vue de tenter de régler la situation à l'amiable <sup>[2]</sup>, la mise en place de mesures intérimaires de soutien, le cas échéant, ou une enquête <sup>[3]</sup>, adaptée selon les circonstances. Parmi les adaptations pouvant ici être envisagées lors du déclenchement d'une enquête, l'employeur pourrait accepter d'être plus flexible en autorisant, par exemple :

- La transmission des documents (mandat, plainte et allégations, politique, autre preuve documentaire, rapport d'enquête, etc.) par courriel sécurisé plutôt qu'en personne;
- Les échanges préalables aux entrevues avec les parties et témoins par téléphone, mais préférablement par courriel sécurisé <sup>[4]</sup>, notamment pour fixer la date des rencontres;
- La tenue des entrevues individuelles avec la partie plaignante, la partie mise en cause et accompagnateurs, si désiré, ainsi qu'avec les témoins par visioconférence, Face Time ou Skype, plutôt qu'en personne, en s'assurant que les environnements seront propices pour assurer la confidentialité des conversations;
- Le partage des conclusions de l'enquête par la personne-ressource de l'organisation auprès de l'une et l'autre partie, individuellement, par

visioconférence, Face Time ou Skype, plutôt qu'en personne.

## Nouveaux enjeux

Les enjeux sont nombreux. Parmi ceux-ci, créer un environnement de travail adéquat et sécuritaire à la maison, assurer la confidentialité des informations, rester zen, demeurer productif, rester discipliné, gérer l'anxiété et le stress résultant de conditions inhabituelles et s'assurer de demeurer professionnel dans nos relations avec autrui (collègues, clients, fournisseurs, etc.).

Pour les fins de cet article lié au harcèlement psychologique en milieu de travail, abordons deux enjeux : 1) l'utilisation des technologies de l'information et 2) la gestion à distance.

### Utilisation des technologies de l'information

En période de pandémie, nos outils de travail se limitent pratiquement au téléphone et à l'Internet. Plus que jamais les technologies de l'information, sont des moyens privilégiés pour communiquer à toute heure du jour.

Dans ce contexte, il faut être particulièrement vigilant quant à la manière dont on se comporte par téléphone ou par courriel, messagerie texte, visioconférence, etc.

La plupart des entreprises ont déjà des politiques sur l'utilisation des technologies de l'information incluant l'utilisation de médias sociaux tels que Facebook, Twitter, etc., et plusieurs ont spécifiquement énoncé dans les politiques visant le harcèlement psychologique au travail qu'il n'est pas permis de les utiliser à des fins illicites ou contraires aux normes corporatives réitérant bien entendu que le harcèlement psychologique par de tels moyens est prohibé.

Pour éviter de se retrouver dans une situation problématique, il est de mise de se rappeler que certains comportements peuvent être perçus comme étant contraires et peuvent, selon les circonstances, être assimilés à du harcèlement psychologique.

Lors de formations en entreprise, les gestionnaires ou formateurs invités ont d'ailleurs une longue liste de conseils pour convaincre les employés qu'il en va de leur intérêt d'adopter une conduite appropriée et d'être attentifs à leur savoir-être et leur savoir-vivre.

Lors de l'utilisation des technologies de l'information, les plus importants conseils ont trait aux points suivants :

- Le respect et la courtoisie dans nos communications (verbales et écrites);
- Le choix des mots en évitant les caractères gras, les majuscules et les émoticônes qui n'ont pas leur raison d'être;
- L'écoute attentive, car on ne peut pas toujours voir la réaction du destinataire, et donc il peut être difficile de corriger le tir en cas de communication déficiente ou de mauvaise interprétation;
- Une attention au timbre de voix (est-il besoin de rappeler qu'il n'est pas acceptable de hurler, de crier, d'adopter une attitude intimidante, insultante,

- menaçante, humiliante, agressive);
- Une approche réfléchie par opposition à une réaction spontanée sans tenir compte de l'impact sur le destinataire.

Est-il aussi besoin de rappeler que l'on ne doit pas parler dans le dos des autres ni accepter de participer à des rumeurs et des *qu'en-dira-t-on*, particulièrement ces temps-ci, lorsque liés à des collègues en quarantaine ou affectés par la COVID-19. En outre, et parce que cela se produit de plus en plus ces jours-ci, il faut demeurer prudent lors d'envoi de farces, de blagues et d'images.

En somme, donnons l'exemple, le bon exemple. N'oubliez pas, pour ceux qui ont des jeunes à la maison : ils nous regardent et enregistrent!

### Gestion à distance

La gestion à distance n'est pas un nouveau phénomène. En effet, il existe des organisations où le télétravail (à temps plein ou occasionnel) est la norme. Ce qui est nouveau depuis quelques semaines, c'est que pour bon nombre d'autres entreprises, le télétravail est devenu l'idéal alors qu'il n'était pas vraiment permis auparavant.

Si le télétravail est désormais un moyen privilégié pour freiner la propagation du virus en limitant le contact physique entre personnes, peut-on s'inspirer de ce que d'autres ont mis en place? Certainement. Ceux qui sont des habitués ont sûrement de bonnes idées à partager et il existe déjà bon nombre de références utiles en ligne notamment sur le site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines <sup>[5]</sup>. Notez aussi que le 7 avril dernier, une seconde formation (gratuite) sera offerte en ligne par l'Ordre : *Journée spéciale COVID-19 Volet 2*. Le programme est entre autres axé sur la télégestion de la performance et sur la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail.

Télégérer signifie qu'une personne en autorité peut communiquer avec les employés pour donner des instructions, faire le point sur certains dossiers, valider des décisions, faire des suivis, gérer la performance, etc. Il est donc recommandé aux gestionnaires de continuer à faire ces suivis, et ce, de manière structurée et organisée. Ils doivent, plus que jamais, prendre le pouls des employés pour les rassurer et vérifier qu'ils sont bien, qu'ils ont les équipements dont ils ont besoin et qu'ils se sentent utiles, sans cependant le faire de manière abusive.

Dans les cas où les gestionnaires doivent intervenir sur une question de performance, les règles de base continuent à s'appliquer. Ceci veut dire que l'exercice normal des droits de gérance a sa place et que, comme dans le passé, ces interventions doivent normalement être menées en privé. Les exigences usuelles, dont celles prévues dans les conventions collectives, doivent également continuer à être respectées en milieu syndiqué, en faisant les rajustements requis.

En terminant, gardons espoir et dans l'intervalle, courage. Pensons aussi à tous ceux et celles qui ont à prendre les décisions pour protéger la collectivité, aux héros assurant les services essentiels et à tous les bénévoles.

---

1. Par exemple, de nombreux travailleurs à distance ont à composer avec des jeunes confinés à la maison, s'inquiètent du bien-être d'êtres chers et se posent des questions sur leurs finances, sur la perte potentielle de clients et sur le maintien de leur emploi, une fois cette épreuve passée.
2. Les parties concernées doivent accepter une telle approche. La médiation peut par ailleurs être proposée en tout temps. Pour plus de détails sur les diverses interventions et comment procéder, voir Pour des milieux de travail exempts de harcèlement, Guide pour améliorer ses pratiques d'intervention et de soutien, en ligne sur le site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.
3. Pour ceux qui aimeraient prendre connaissance des bonnes pratiques en matière d'enquêtes, vous pouvez consulter Le Guide d'encadrement-Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail, en ligne sur le site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et Le Guide des meilleures pratiques à l'intention des avocats effectuant des enquêtes sur des plaintes de harcèlement psychologique en milieu de travail, en ligne sur le site du Barreau du Québec.
4. Pour préserver la confidentialité, il importe aussi de bien vérifier les adresses des courriels avant de transmettre quoi que ce soit. La même mise en garde s'applique lors de l'usage du téléphone en évitant de laisser des messages détaillés sur un répondeur ou à une personne qui répond si, pour une raison ou une autre, votre interlocuteur n'est pas disponible pour vous parler.
5. Il est possible de visionner en tout temps le Volet 1 d'une formation intitulée La gestion des RH à l'ère de la pandémie dans laquelle il est question de la gestion du stress et de l'anxiété, conférenciers Jean-Pierre Brun, CRHA, expert-conseil associé, professeur retraité de management, Université Laval et Ghislaine Labelle, CRHA, Distinction Fellow, psychologue organisationnelle et médiatrice accréditée, Groupe Conseil SCO inc. et La gestion du travail à distance, conférenciers Catherine Privé, CRHA, présidente, consultante associée, Alia Conseil inc. et Laurent Vorelli, CRHA, président, spécialiste en solutions RH, Propulsion RH. Voir aussi le Guide d'information pour faire face à la pandémie de la COVID-19, <http://crha.li/covid-19-v5> référant à un article intitulé La gestion du télétravail en temps de pandémie, 23 mars 2020 dans lequel les spécialistes, Laurent Vorelli, CRHA et Catherine Privé, CRHA livrent des conseils pratiques concernant la définition d'un cadre clair, la culture du pouvoir d'agir, la création de liens virtuels, la promotion du sentiment d'appartenance, la fixation d'objectifs clairs, l'optimisation des communications et la diversité des canaux de communications.